

二度と不正を起こさないための
「3つの改革」
2023年3月末までの進捗について

2023年5月16日
日野自動車株式会社

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (1)経営改革



「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革

- ① HINOウェイ浸透活動
- ② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」
- ③ 健全な経営を支えるガバナンス
- ④ 不正を許さず風化させない取り組み
（「正しい仕事学習館」リニューアル）

(1)①HINOウェイ浸透活動

- **対話会**や**社内チャット**での**双方向コミュニケーション**を通じて、社員に「HINOウェイ」に込めた想いを伝達。
- **HINOウェイと向き合い**、自身の**自己実現**や**業務との関係性**を見つめる機会としてケーススタディやグループ討議を含む「**集合研修**」を実施。
- HINOウェイが「**一人ひとりの判断・行動の礎**」となるよう、HINOウェイを軸に据えて23年度の会社方針、部方針、個人目標を策定することを通じて、さらなる浸透を図る。



(1)②経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

1) 経営層による従業員とのコミュニケーション

- 経営層による社内コミュニケーションの活性化
 - ・ 経営情報共有会 / 現場行脚
 - ・ 社内チャットを活用した情報発信と双方向コミュニケーション
 - ・ 社内ラジオ配信（経営層がパーソナリティ）等
- 職場の心理的安全性を高めるために、経営層にもダイレクトに発言できる環境づくりを継続的に推進



2) 経営層オフサイトミーティングによる経営課題討議

- オフサイトミーティングを通じて、率先垂範での改革の加速、経営メンバーの一体感醸成と効果の最大化を図る
- ※'23年1月より隔月で実施中



全社課題を共通認識し、具体的な施策へ向けて検討中

(1)③健全な経営を支えるガバナンス

■「3線体制」による内部統制機能強化

- 内部統制の仕組みと運用の強化に取り組む組織横断でのチームによる活動開始。
(業務マネジメント・業務プロセス改善活動にも着手)
- 認証不正を防げなかった反省を踏まえ、「**内部統制基本方針**」の改定に着手。
「HINOウェイ」の盛り込みや**リスク管理体制見直し**などを含む刷新を検討中。
(3月：経営会議、CG委員会で議論 4月：取締役会決議)

■経営監督機能の強化（外部機関を活用した、取締役会の実効性評価）

- 取締役会が**経営監督機能**としての役割を**十分に発揮できているか**を把握するため、外部機関を活用した**取締役・監査役へのインタビュー**を実施（昨年度までは自社対応）
(共通アンケート：'23年1月 ➡ 個別インタビュー：3月初旬 (➡ 5月：CG委員会※報告))
- 把握した課題を今後の経営監督機能強化の取り組みに反映していく
(例：取締役会と執行サイドの連携強化、現場・従業員の実態把握 他)

(1)④不正を許さず風化させない取り組み (「正しい仕事学習館」リニューアル)

認証不正公表からほぼ**1年**となる 3月6日(月)より、従来の「品質学習館」を「**正しい仕事学習館**」に改め、**リニューアルオープン**

➤ 目的

- ・ 社員全員が認証不正問題を**正しく理解**する事
- ・ 社員ひとり一人が風土改革に向け、**思いを一つ**にする事

➤ 展示概要

従来に対し約5倍に**展示面積**を拡大。

動画なども活用し、どのような不正だったのか**分かりやすく**解説。

- ・ 認証不正の対応**経緯**
- ・ **3つの不正**について
- ・ **主な4つの原因**
- ・ **ステークホルダーへの影響**
- ・ **今やるべきこと**



(1)「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	23年3月	4月	5月	6月	7月以降
経営の人心一新	対話形式でのHINOウェイの深掘り、全社コミュニケーションツールを通じた発信					
① HINOウェイの浸透	HINOウェイの会社方針、HINOウェイ研修、人事制度への反映					
	経営層による従業員とのコミュニケーション（経営情報共有会/現場行脚/TEAMS 等）					
	経営層「オフサイトミーティング」（2ヶ月毎に実施）					
②経営層が「現場を重視、人に寄り添う」	役員執務エリアのオープン化、CxO/機能長/部長個人机廃止					
「みなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制						
・マトリクス運営の振り返り(PDCA) →新組織のムリ・ムラ・課題検証と対策	新組織体制発足	新組織のムリムラや課題の検証		経営トップ×ミドルマネジメントの車座対話、等の対策		今後の組織編成や人事評価・制度への反映
③健全な経営を支えるガバナンス	★新経営体制発足（株主総会後）					
・内部統制システムの強化 （業務プロセス/規定/データ管理の再整備を含む）	内部統制強化策検討		組織横断でのチームによる3線体制強化の推進			業務プロセス等の改善活動
・内部監査機能の強化				外部機関による実効性評価		機能強化に反映
・経営監督機能の強化	取締役会の人員構成見直し		実効性評価や他社事例も踏まえた強化計画策定			取締役会の監督機能強化
	外部機関を活用した取締役会実効性評価					
不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立						
④不正を許さず、風化させない取り組み	語り部と従業員との対話会と社内常設展示教育の継続					
	★正しい仕事学習館リニューアル					
・コンプライアンス体制/活動強化	社内啓発/教育とコンプライアンス相談窓口の運用を通じた“スピークアップ”文化の定着					

「3つの改革」の主な取り組みハイライト

(2)組織風土改革



「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

- ① みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化
- ② 主体性と能力を引き出す人づくり

(2) ①みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化

1) “お客様視点”のマインドセット

- 開発メンバーの営業部門への“短期留学”開始('22/11~)
- 経営陣が率先し現場やお客様を訪問、社内チャットで全社共有
- 今後「外を知る活動(仮)」を制度化し、販売会社やお客様（運送事業者等）との接点拡大の仕組み化を検討



2) タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化

- 風土改革チームによる様々な対話会を開催(延べ1千名超が参加)
職層を超えた対話と共感の機会を形成
- 変革で先行する製造業他社との協働にトライ。シナジーを模索



3) 心理的安全性を保つ職場環境づくり

- 役職者2千名強への「傾聴、健全な指導・育成」研修実施
- ハラスメント行為者への“行動変容プログラム”を試行中
- 服装自由化・役員室廃止等、ヒエラルキー緩和の諸施策推進中

(2) ②主体性と能力を引き出す人づくり

1) 人づくりを支える施策、人事制度の拡充

- 人事制度改革に向け、各職場へのヒアリングを実施。課題の見える化を推進中
- 各部署や従業員自身が“人財育成”を常に意識できるような仕組みを企画・検討中
(一方、長年実施してきた人事主催の研修メニューの中止等も実施しメリハリをつける)

2) キャリアデザインと連動したローテーション施策の運用強化

- 2月新体制移行から引き続き、4月にかけて異動希望を尊重した「育成ローテーション」を実施中
- 今後の異動は「キャリアデザイン面談」を軸に、上司と本人が丁寧に対話をすることで
成長につながるキャリアを考えられる取組みをさらに強化 (通年での異動調整の活発化も推進)

3) 人づくりへの積極投資

- 経営層の現場行脚や対話会での生の声を基に、「職場環境改善」が急務で
あることを改めて経営として意思統一 (現場の暑熱、建屋・設備の老朽化、IT環境の整備 等)
- これまで後回しになっていた職場環境への投資を判断

(2)「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	23年3月	4月	5月	6月	7月以降	
①みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化							
・”お客様視点”のマインドセット ・タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化 ・心理的安全性を保つ 職場環境づくり	開発メンバの営業部門短期留学						
	短期留学の拡大・仕組み化						
	外を知る活動(仮)の試験運用と仕組み化						
	相互理解を深めるための社内対話機会の増加（外部専門家による支援）						
	製造業他社(電機各社等)の変革チームとの連携、シナジーやつながりの拡大						
ヒエラルキーやフォーマリティを大幅に緩和する諸施策（会議体削減・役員室廃止・フリーアドレス・服装自由化等）							
パワハラゼロ活動			4月～人事機能で定常業務化（ハラスメント研修など）				
②主体性と能力を引き出す人づくり							
・人づくりを支える施策 人事制度の拡充 ・キャリアデザインと連動した ローテーション施策の運用強化 ・人づくりへの積極投資	チャレンジ 昇格	HINOウェイを踏まえた目標設定・面談実施 今後の人事制度（評価・賃金制度）検討					
	経営情報のオープン化・共有化 （社長参加の経営情報共有会、CXOとのパネルディスカッション等）						
	4月 定期（育成） ローテーション検討・実施			キャリアデザイン 面談実施		時期にとらわれない 通年での異動調整活発化	
	昇格者研修 （育成への動機づけ実施）			各部署・従業員自身が人財育成を意識できるような 施策の企画・検討			
	重点投資の議論/判断			投資実行（職場環境改善から開始）			

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (3)構造改革



新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

- ① クルマづくりのプロセス再構築
- ② あるべきプロセスの正しい運用
- ③ 法令や法規動向の社内展開徹底

(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

- 全体プロセスを見直し（企画・開発・認証・品証）
 - 新しいプロセスでの重要マイルストーンを策定
 - 「プロダクトオーナー（PO）※を中心にみんなでクルマづくりをする」の具体化 [次頁参照]
 - 認証、品質関連も重要マイルストーンに
 - 並行して進めている開発パターンと整合を取った規程を制定
 - パイロットPJTで運用し、プロセス標準の見直しを推進中
- ※ 従来のCE（チーフエンジニア）を、PO（プロダクトオーナー）として再定義・改称

(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

【参考】プロダクトオーナー（PO）を中心としたクルマづくりの体制図

組織体制
(23年2月～)

事業

機能

機能

機能

機能

プロジェクト

プロジェクト

プロジェクト

従来

現在

企画

開発

生産・販売

商品企画

営業

原価

ハンド
オーバー

チーフ
エンジニア

品質

生産技術

開発

ハンド
オーバー

生産技術

製造

営業

TS

▶ チーフエンジニアは
開発フェーズのみ
(ハンドオーバー式)

営業 デジタル 製造

商品企画 生産技術

原価 品質 開発 TS ...

プロダクト
オーナー



営業 デジタル 製造

商品企画 生産技術

原価 品質 開発 TS ...

▶ プロダクトオーナー中心に
・みんなでクルマをつくる
(思いを共有し、
一緒に考え一緒に走る)
・企画～販売まで
全体スルーで“経営”

(3)②あるべきプロセスの正しい運用

- クルマづくりの業務プロセス適正性をチェックする目的で、
クルマづくりの品質を確保する仕組み＝品質マネジメントシステム(QMS)の導入を推進
- 外部監査を伴うQMSとしてISO9001の取得に向け、認証機関を選定完了
- ISO9001の認証取得に向けて社内体制を構築完了
 - 外部コンサルを選定完了
 - 監査・認証の準備（社内教育実施、文書類準備など）を推進中

<関連公表：[品質QMSの再構築](#)>

(3) ③法令や法規動向の社内展開徹底

- 法規動向や法規情報の前広な共有や社内展開を確実に行う
 - 業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで自工会技術チームを編成
- 法規動向や法規情報をチーム内で共有し社内展開する仕組みの構築
 - 運営案を策定し、法規情報を社内展開する仕組みを構築中
- チームメンバーと社内各部門が一緒になり、法規情報の解釈や技術要件への落とし込み
 - 法規毎にチーム（自工会委員、統括法規責任者、関連部）を組んで検討を推進中

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](https://hino.co.jp/naikaku/naikaku/2023/04/20230420_01.pdf)>

(3)新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	3月	4月	5月	6月	7月以降
①クルマづくりのプロセス再構築						
- POを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立 - 開発プロセス見直し - プロジェクト管理、ROI視点の規格・検証 - 品質保証の仕組み（評価・役割）	- 重要マイルストーンの規定化 - 全体プロセス制定 - 企画会議の審議内容明確化 - 品質保証規則と評価内容検討	新体制と同期して運用開始				
		パイロットPJTで運用				
		制定	POを中心とした開発体制に応じたプロセス標準改定			
			パイロットPJTで運用			
②あるべきプロセスの正しい運用						
- 外部の目も入れた「QMS」の導入 - 開発目標値等の決定プロセス - ソフトウェアの管理強化	- 認証機関を選定 - コンサル選定 - 標準類整備、方針統一 - 仕組み、方法検討完了	監査・認証の準備（社内教育実施、文書類準備など）				
		新規プロジェクトで運用開始				
		順次運用開始				
③法令や法規動向の社内展開徹底						
法規情報の把握・理解・共有	体制検討完了	法規情報を社内展開する仕組みを構築中				自工会技術チーム活動開始



人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する



コンプライアンスを徹底し、
誠実に行動します



安全・環境にこだわり、
未来の社会を支えます
品質・プロフェッショナルにこだわり、
お客様の事業を支えます



互いを尊重し、
安全安心な職場をつくれます